



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS

Curso de Comunicação Social

Habilitação em Jornalismo

Disciplina: Monografia

Professora Orientadora: Magda Lúcio

EM QUE MEDIDA A COMUNICAÇÃO INTERNA CONTRIBUI PARA O DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA?

HENRIQUE GUIMARÃES DOS SANTOS

2051261/3

**BRASÍLIA
2008**

HENRIQUE GUIMARÃES DOS SANTOS

EM QUE MEDIDA A COMUNICAÇÃO INTERNA CONTRIBUI PARA O DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA?

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em jornalismo no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Orientadora: Prof. Dr^a. Magda de Lima Lúcio

**BRASÍLIA – DF
2008**

HENRIQUE GUIMARÃES DOS SANTOS

EM QUE MEDIDA A COMUNICAÇÃO INTERNA CONTRIBUI PARA O DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA?

Banca Examinadora

Prof^a. Magda de Lima Lúcio

Orientadora

Prof^a. Renata Lu

Examinadora

Prof. Fabiana Araújo

Examinador

**BRASÍLIA,
2008**

A Deus por ter me dado calma e clareza de pensamentos, à toda minha família, em especial, ao meu pai e à minha mãe. À Nayara Batista e aos meus grandes exemplos de profissionais: Fabiana Araújo, Keila Rocha e Celso Faria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Magda Lúcio, pelo incentivo e orientação durante a construção desta monografia; E aos meus amigos, em especial à Ana Carolina Leal, e colegas de curso e trabalho, com os quais aprendi coisas para o resto da vida, que vão além da minha formação acadêmica.

"A vida só pode ser comprendida olhando-se para trás; mas só pode ser vivida olhando-se para a frente."

Soren Kierkegaard

RESUMO

O departamento de Comunicação Interna na empresa é tão importante quanto qualquer outro departamento. É através dele que serão circuladas mensagens referentes aos assuntos internos da empresa. Para que essas mensagens sejam entendidas por todo o grupo de funcionários é necessário o uso de ferramentas adequadas para cada perfil, já traçados previamente pelo departamento de comunicação. Nesta monografia o foco foi entender o que é Comunicação Interna, e qual a importância dela em uma pequena empresa. Dois estabelecimentos de pequeno porte e bibliografia de importantes estudiosos de comunicação foram a base deste estudo. Com a pesquisa foi possível traçar o perfil, acerca da comunicação, de uma amostra de empresários dos quais constituem a maior massa que do Produto Interno Bruto do Brasil.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Comunicação Empresarial. Pequenas empresas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 COMUNICAÇÃO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	11
1.1 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS	13
1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA	14
2 COMUNICAÇÃO INTERNA E AS PEQUENAS EMPRESAS	18
3 ANÁLISE DOS DADOS	25
3.1 PESQUISA COM EMPRESÁRIOS	25
3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

Entender o que se passa dentro de uma organização, ser bem informado e compartilhar idéias com os membros que compõem determinada empresa são os primeiros princípios para o sucesso. A informação e a comunicação são as molas que movem a sociedade e dentro de uma empresa a união desses dois conceitos é imprescindível. O objetivo do presente trabalho é entender qual a importância do processo de comunicação interna dentro de pequenas empresas e como ela pode gerar resultados positivos para a instituição.

Segundo Eduardo Pinto, o Relatório Final do Seminário A FORÇA DA IMAGEM, promovido por Meio e Mensagem e Revista EXAME (1994) , em São Paulo, os especialistas da mídia brasileira atestam que a saúde de uma organização é determinada pelos seguintes indicadores: Volume de vendas, Rentabilidade, Participação no mercado e Imagem. Todas elas estão diretamente ligadas à comunicação interna e externa da instituição.

Por este motivo o foco está nos estudos sobre a comunicação interna em pequenas empresas. Ou seja, estudar qual contribuição a comunicação interna tem para as pequenas empresas, e entender o quanto o trabalho com o público interno de uma organização pode interferir nos lucros.

Trata-se de um estudo de extrema importância, isso por que o público interno é composto por seres humanos, dotados de sentimentos, desejos e princípios únicos.

Para fazer análise sobre a teoria e a prática atual de comunicação, os capítulos desta monografia seguiram padrões de pesquisa que visam o total entendimento por parte do leitor. Estes padrões estão diretamente ligados à apresentação de teorias, dados e fatos, todos explicados nos capítulos.

O primeiro capítulo trata da Fundamentação Teórica. Com o auxílio de estudiosos como Francisco Gaudêncio Torquato, Margarida Kunsch e Maria Alzira Pimenta, ele se desenvolve com a abordagem dos seguintes tópicos: O que é comunicação; Comunicação nas empresas; e Comunicação Interna. Estes

levantamentos de teoria foram feitos para que nos outros capítulos qualquer leigo em comunicação tenha base para entender a problemática deste estudo.

No segundo capítulo o intuito foi entender qual a relação da Comunicação Interna com a Pequena Empresa no contexto atual. E para que isso fosse desenvolvido, alguns institutos e órgãos como IBGE, Junta Comercial do DF e o SEBRAE foram procurados.

Os números mostram ao certo como está a vitalidade das pequenas empresas no âmbito local, que na verdade é apenas uma mostra do que ocorre em grandes estados.

No terceiro e último capítulo, foi feita a descrição em detalhes do trabalho de campo realizado. Este trabalho foi feito com duas pequenas empresas localizadas na cidade satélite do Distrito Federal, Gama.

A princípio o objetivo era aplicar questionários em duas grandes empresas e duas pequenas. No entanto a comunicação com as grandes se tornou impossível, uma vez que as assessorias não quiseram responder e de antemão recusaram-se a atender as primeiras tentativas de contato. Por este motivo foi decidido que o questionário com cerca de 18 questões, seria aplicado somente aos pequenos empresários.

Com objetivo de identificar o posicionamento de pequenos empresários acerca do papel e da função da comunicação interna, a pesquisa foi feita e analisada de acordo com as bibliografias usadas nesta monografia.

Para contrabalancear outra pesquisa foi feita. Só que esta com uma mostra de cada supermercado entrevistado. No capítulo, ela também é analisada de acordo com as bibliografias e relacionadas com a pesquisa feita aos empresários (proprietários dos supermercados).

1 COMUNICAÇÃO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Tema desta monografia e de outros importantes estudos, a comunicação para os agrupamentos humanos é considerada tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo. Esta relação foi feita por Maria Alzira Pimenta, que deixa claro:

[...]Sem o sistema nervoso, um corpo não se locomove, não se alimenta e não canta. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre pessoas e diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas. (2002, p. 19)

Segundo ela, é possível conceituar objetivamente a comunicação como uma troca de informações, deliberadas ou não, entre sujeitos.

Já Neves (1987, p. 87), tem uma visão mais analítica sobre a comunicação, e expõe inicialmente os quatro principais pontos essenciais que a envolve. São eles: *mensagem*, *fonte*, *meio* e *receptor*. Cada um possui uma função peculiar e integrada dentro de um processo de comunicação. Para ele, a *mensagem* é a expressão da idéia que se quer transmitir a partir de uma *fonte* emissora. O *meio* é o veículo pelo qual a mensagem será transmitida e o *receptor* é aquele a quem a *mensagem* procura atingir.

Certamente essas características são conhecidas e estudadas há bastante tempo, entretanto, Neves amplia sua visão ao introduzir novos detalhes na discussão.

Segundo ele, o processo é composto também por *codificadores* e *decodificadores* das mensagens. Assim como nos dispositivos eletrônicos, ambos são os responsáveis por adaptar e “traduzir”, respectivamente, as informações enviadas pela fonte através do *meio*, de forma que seu formato facilite a compreensão e a interpretação do receptor.

Maria Alzira Pimenta aponta outro aspecto fundamental acerca da comunicação, o *ruído*. Ela afirma que:

[...] É toda interferência ou barreira que dificulte a comunicação. E pode se localizar no emissor, no receptor, no veículo utilizado ou no ambiente onde o processo de comunicação acontece. O emissor pode não formular bem sua mensagem, dificultando a compreensão por parte do receptor. (2002, p.26).

Quem deixa claro a importância de todo processo de comunicação é Collen McKenna (1999, p.VII), ao dizer que a maneira como comunicamos pensamentos e sentimentos aos outros, e o modo como administramos as diferenças são indicadores da qualidade do relacionamento em casa e no trabalho. Isto quer dizer que, quando as pessoas não falam claramente, não ouvem com atenção ou não se expressam de maneira eficaz, o resultado é a redução do lucro, da auto-estima e do moral da empresa.

Para Margarida Kunsch (1986), é necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização social) que trabalham coletivamente com objetivo de atingir metas específicas. Isso por que se relacionam ininterruptamente, cada um com sua cultura e seu universo cognitivo, desempenhando funções, papéis e suportando todas as pressões inseparáveis do seu ambiente interno.

Kunsch expõe a posição de Redfield, que é a seguinte:

Indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades (...). Por estar a comunicação relacionada com as interações individuais, isoladamente ou em grupos, este assunto está impregnado de semântica, sociologia, antropologia, psicologia e administração. (1986, pg. 31)

Ao analisar a opinião dos dois estudiosos, é notável que o trabalho de comunicação interna não é somente produzir circulares, banners ou cartazes. Vai além, pois trata-se de trabalhar com pessoas, que exercem funções, tem opiniões próprias, objetivos distintos e precisam ser bem comunicadas e tratadas adequadamente. De acordo com Charles Redfield, para estudar comunicação interna é preciso levar em conta outros estudos como, por exemplo, o do homem e

sua relação com o mundo, do meio social onde vive, o psíquico e a da capacidade de administrar. (Conforme citado em Kusch, 1986, pg. 31).

Para se ter idéia sobre o contexto atual da comunicação interna nas empresas brasileiras, a Associação Brasileira Comunicação Empresarial faz pesquisas todos os anos para apurar o número de empresas que trabalham com o *endomarketing*. Aos poucos os números têm se elevado, mas não chegam a impressionar. Ficam abaixo da metade das empresas colhidas para amostra, assim como será melhor explicado no próximo capítulo.

1.1 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

Segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1984), o jornalismo empresarial teve início no Brasil somente com a revolução industrial, nos anos 30. Ele afirma que o atraso para o jornalismo empresarial se consolidar no país foi justamente por conta do demorado desenvolvimento industrial brasileiro.

Dar organicidade ao corpo interno das organizações e projetar externamente o conceito das empresas perante segmentos representativos, eram os objetivos da comunicação empresarial logo no início da história do jornalismo, de acordo com Torquato. Na atualidade, o objetivo não destoa muito, mas a facilidade e a quantidade de instrumentos para alcançar metas cresceu exponencialmente, principalmente após o surgimento da Internet.

Para Eduardo Pinto (1994), o mundo empresarial está na “Era do Cliente”, na qual atender o cliente e às suas expectativas é o lema da excelência empresarial. O uso de meios dinâmicos e cada vez mais avançados de comunicação é o mínimo que se espera de quem quer permanecer no acirrado cenário dos negócios dessa nova era.

Baseado nisto, Pinto afirma: “a comunicação é um diferencial que aumenta exponencialmente a competitividade da empresa” (1994, pg. 45). Ou seja, quanto maior a eficácia do trabalho de comunicação interna e externa, maior o diferencial da empresa e conseqüentemente maior a competitividade no mercado.

Todas as empresas buscam diferenciais, preferência no mercado e lucros, e isso não é diferente quando a empresa é de pequeno porte. Muito pelo contrário, micro empresas querem lucros, mas muitas não conhecem o diferencial que elevaria competitividade e alcançaria, dentre outros fatores, retornos gerados pela comunicação.

1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Miguel Angelo Filiage (1999) o principal objetivo da comunicação interna dentro de uma organização é fazer circular as informações da empresa de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Filiage pensa que para a comunicação interna, contida no âmbito da comunicação empresarial, ser desenvolvida não é preciso somente criar programas de comunicação como circulares ou cartazes, mas sim transmutar alguns paradigmas comportamentais para haver fluidez na comunicação - a matéria-prima mais valiosa das empresas. Baseado nisto, ele explica que a “fluidez nas comunicações pode ser traduzida por relacionamentos saudáveis. Quanto mais a equipe estiver afinada com a missão e com as metas da empresa, mais a comunicação fluirá — e fluindo a comunicação, mais a empresa será competitiva”.

Margarida Kusch é mais analítica e inicia o estudo sobre a Comunicação Interna destacando inicialmente qual a função da Comunicação Empresarial. E ela diz sobre o ato de gerir uma empresa levando em conta a comunicação:

[...] Administrar uma organização social consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que obtenha uma alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de técnicas, o que pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar esses objetivos. E o que organiza de fato são os fluxos de informações que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto. (1986, pg. 36)

Ao discorrer sobre comunicação organizacional, com foco na comunicação interna, Kunsch afirma que o fluxo da Comunicação se realiza por

meio de três formas: (descendente, ascendente e lateral) e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal).

Segundo ela, a descendente ou vertical refere-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo.

Na comunicação ascendente, o processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam suas informações.

Já na horizontal ou lateral, a direção do fluxo de informações pode, segundo Katz e Kahn, “movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional”, ou seja, a comunicação se desenvolve entre departamentos, setores serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social.

Kusch afirma que todos esses fluxos acima citados podem ser feitos em diferentes métodos pela Comunicação Interna, como, por exemplo, recursos orais, escritos e audiovisuais que englobam: contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais entre outros.

Ainda no livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, de Margarida Kusch, são citados as posições quanto à comunicação interna de dois importantes estudiosos. São eles C. Teobaldo de Souza Andrade, que conceitua ao dizer: “é um intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência”; e Charles Redfield que analisa a composição da Comunicação Interna: “Ela se compõe de cinco elementos: um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação).”

Gaudêncio Torquato é ainda mais analítico e conceitua o endomarketing como:

[...] Contribuição para desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.(2002, p.54)

Segundo Torquato, a comunicação interna deve ser feita baseada em ações voltadas para as duas esferas básicas: a emocional e a racional. Para atingir a emocional é preciso: motivar, integrar, criar climas favoráveis, transformações, energia, exibir imagem forte de conceito de fortaleza para superação de problemas, integrar áreas, agir como grupo, despertar sentimento de vitória, orgulho e sucesso pessoal.

Já para trabalhar o racional, com intuito de obter sucesso empresarial, é preciso impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, conceito de organização, apresentar produtos e abrir comunicações.

Torquato destaca que para todos esses objetivos serem traçados, e embasar os projetos de comunicação, é preciso seguir linhas de mensagens e valores da psicologia organizacional. Ou seja, trabalhar com linguagens que deixe claro a força pessoal e coletiva para um bom resultado. Um exemplo disso é trabalhar as campanhas com alguns conceitos como: Você trabalhou muito bem; você conseguiu; mas você pode conseguir muito mais.

Quanto aos canais efetivos de comunicação social a fim de trabalhar a comunicação interna, o autor é objetivo. São eles: jornais, revistas, boletins periódicos e programas de TV em circuito interno. De acordo com ele, esses canais seguem as condições jornalísticas que são: a atualidade, periodicidade, universalidade e a difusão coletiva.

Para selecionar o canal a ser usado nas campanhas é preciso avaliar qual a situação real da organização. Isso quer dizer que, é necessário avaliar qual o público interno (qual grau de escolaridade, faixa etária dentre outros), e situação financeira da empresa (entender o que é melhor dentro do orçamento estipulado).

Um erro destacado por Torquato é o fato de se pensar que as publicações internas (boletins, revistas, jornais, murais) funcionam apenas nos fluxos de comunicação descendente. Segundo ele, as publicações internas são muito mais do

que a projeção de imagem, são peças centrais de um programa de comunicações escritas que deve servir a todos os fluxos: descendentes, ascendentes e horizontal.

A respeito da função e da importância da comunicação interna Torquato é objetivo e relata:

É o instrumento mais apropriado para resolver problemas gerados pela burocratização, estabelecendo pontos informais entre empregados. Suas vantagens podem ser medidas sob diversos ângulos. Em primeiro lugar, o público interno é o grupo que está mais próximo à empresa. O seu comportamento no ambiente desempenha um papel decisivo em sua vida. Qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia seu comportamento.

A publicação interna é o único veículo de comunicação que traz mensagens cujas fontes podem ser os próprios funcionários. mensagens que interessam também às famílias. Lendo a publicação, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais.

E a empresa tem em mãos um instrumento para estímulo funcional, transformando-o no porta-voz de benefícios , promoções, serviços sociais e no melhor meio para estreitamento das relações humanas. (2002, p. 58)

2 COMUNICAÇÃO INTERNA E AS PEQUENAS EMPRESAS

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2003 havia no Brasil cerca de 173,9 milhões de habitantes, 4,7 milhões de empresas registradas (empresas formais) e o Produto Interno Bruto (PIB) daquele período foi de cerca de R\$1,556 trilhão (ou US\$ 507 bilhões). A participação do Distrito Federal no PIB não é expressiva, influi com apenas 2% do todo. No entanto, ainda com população de 2.455.903 de habitantes, em 2006 o IBGE lançou outra pesquisa que constata que o Distrito Federal possui 36.457 estabelecimentos comerciais com receita de revenda.

Para deixar claro a importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) lançou o Guia Básico sobre os Pequenos Negócios, no Estado de São Paulo.

Segundo os dados do Guia, as pequenas empresas no Brasil respondem por importante parcela da economia brasileira, e representam 99% do total das empresas do país, 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB nacional, e 2% do valor das exportações brasileiras.

Tabela 1 - Participação das micros e pequenas empresas na economia brasileira

Variável	Micro e Pequenas empresas no Brasil
Número de empresas	99%
Faturamento	28%
PIB	20%
Valor das exportações	2%

Fonte: SEBRAE-NA (1991, 2000, 2001 E 2004)

No Distrito Federal, o comércio varejista disponibiliza para a população 36.457 empresas, sendo que 68% são constituídas por micro empresas. Dentre ela, os ramos mais fortes são os de fornecimento de Alimentos e de Tecidos, Roupas e Calçados, de acordo com a Companhia de Planejamento do Distrito Federal.

De acordo com o Guia, em termos de geração de empregos, as micro e pequenas empresas (MPEs) “realizam papel de “colchão social”, abrigando a maioria das ocupações formais e informais”.

Quanto ao número de funcionários registrados em carteira, as MPEs respondem por 56% do número total. Já quanto aos funcionários informais que estão nas pequenas empresas o SEBRAE informa:

Quando, além dos trabalhadores com registro em carteira, também são consideradas outras formas de ocupações, tais como a dos próprios empreendedores, familiares ocupados nos estabelecimentos e trabalhadores sem registro em carteira, a participação das MESs chega próximo a 67% do total de ocupações geradas pelo setor privado da economia. (2006, p.11)

Entra em campo então as principais dificuldades de fazer com que as MPEs, se mantenham no mercado e colaborem com a economia do país.

Entre aqueles que chegam a formalizar seu negócio, muitos também se vêem obrigados a terminar seu negócio de forma prematura. A cada ano são registradas aproximadamente 10 mil empresas, de acordo com os dados da Junta Comercial do Distrito Federal. No entanto, cerca de 29% não conseguem ultrapassar o primeiro ano de funcionamento e 56% fecham suas portas antes mesmo de completar 5 anos de funcionamento.

Dentre os demais motivos que levam as micro e pequenas empresas à decadência ou falência, o foco dado nesta monografia será em falha da comunicação interna de um negócio.

De qualquer modo para que se possa ter uma noção de quais são os outros pontos que colocam um negócio a baixo, e ter certeza de que a comunicação interna, quando falha, é um importante fator para o declínio empresarial, é importante frisar o que diz o Guia Básico sobre Pequenos Negócios. E ele diz:

As principais causas de mortalidade das empresas são: Comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento antes da abertura do negócio e a principal, gestão deficiente durante os primeiros anos de atividade.

Acerca do terceiro fator o Guia informa:

Se deve principalmente à falta de preparo da maioria que se arrisca a abrir uma empresa. Entre os donos de negócio recém-abertos, as deficiências mais comuns em termos de gestão são: a má administração do fluxo de caixa, a falta de aperfeiçoamento de produtos e serviços às necessidades dos clientes e de controle de custo, o desconhecimento sobre estratégias de comercialização, e pouca divulgação dos produtos e serviços. (2006, p.19)

Para se ter uma noção atual acerca da comunicação interna, a última pesquisa feita em 2007 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) sobre Comunicação Interna diz que das 164 empresas da mostra para análise, 31,7% trabalham com equipe interna por meio da comunicação. Ou seja, comparado a 2005, ano em que apenas 24,8% das empresas trabalhavam com comunicação interna, o índice subiu em 6,9 percentuais.

De acordo com a Associação Brasileira de Agências de Publicidade, na cartilha Comunicar e Crescer, seguir “modelos” desconectados de nossas verdades interiores, na tentativa de construir a própria marca é mais ou menos, como pintar uma casa sem preocupar-se com mais nada, além de passar o pincel e a tinta sobre todas as superfícies.

Da mesma forma isso pode acontecer na comunicação interna de uma determinada empresa. Geralmente quando se segue um modelo desajustado ou ajustado a um ponto de vista exclusivamente pessoal, sem base teórica e prática, é o mesmo que tentar resolver os problemas da forma errada. O problema aparenta ser resolvido, no entanto mais à frente imprevistos semelhantes tornam a aparecer.

Como nos dados acima citados, não são todas as empresas que contam com o auxílio da comunicação, principalmente interna.

Com base nisto, é possível perceber que mesmo abarcando 99% das empresas que compõem economia brasileira, as pequenas empresas são as que menos utilizam a comunicação interna como instrumento de ascensão da empresa. E de acordo com Amauri Marchesi (2005), no livro A Força das Empresas, mesmo as mais bem estruturadas empresas ainda esbarram em uma série de problemas quando o assunto é comunicação.

Segundo Maria Alzira Pimenta, comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que predispõem (pelo menos que deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma pequena empresa, onde os laços afetivos entre pessoas são tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser ainda mais difícil. Mas Pimenta não acredita no olhar cético de que o ambiente empresarial é complexo, e afirma que segundo um ponto de vista oposto, a neutralidade e a racionalidade características do ambiente empresarial tendem a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e passionalidade, às vezes exageradas, das relações familiares também podem servir como empecilhos.

Duas hipóteses então são levantadas: os micro e pequenos empresários não conhecem o serviço de um profissional de comunicação; e/ou acreditam que o serviço de comunicação interna, feita por um profissional é relativamente alto.

Quanto à primeira hipótese, é possível que haja empresários que de fato não conhecem o serviço do profissional de comunicação. Mas é possível ainda que muitos deles acreditem que sabe realizar da melhor forma o papel de um comunicador.

Segundo Margarida Kunsch, administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. No entanto tudo isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos.

Ela afirma que:

O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produto, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processo de informações. (1986, p. 36)

Ou seja, a necessidade de um profissional torna-se algo imprescindível dentro da empresa, uma vez que o empresário se foca em pensar nas técnicas para melhor vender e lucrar, dando lugar para o comunicador viabilizar as informações e fazê-las

circular de forma horizontal e vertical, levando em conta um sério fator: trabalhar com seres humanos, dotados de sentimentos, princípios individuais e outros.

Para Kunsch, o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. E é justamente esse o papel de um comunicador dentro de uma empresa, usar os instrumentos da comunicação interna, que raramente é de conhecimento do empresário, e contribuir para o exercício da cidadania e para valorização do homem.

Kunsch afirma que:

A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho lhe seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores.(2003, p.159)

O serviço de um profissional de comunicação é de fundamental importância para as empresas, principalmente àquelas que estão crescendo e necessitam de cuidados maiores e muito foco do empresário. Isso quer dizer que, enquanto o empresário foca em buscar técnicas para melhor vender e ter lucro, o comunicador o auxilia cuidando da forma que ele vende e de quem vende para ele (o funcionário), sem esquecer, é claro, de como a empresa está sendo vista pela sociedade e mídia. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.

Com base nisto, é notório que o empregado representa a empresa, dentro e fora da empresa, e isso é uma forma de venda de imagem e serviços. A partir do momento em que o profissional de comunicação inicia o trabalho com o público interno, o funcionário será bem orientado, informado e terá prazer em trabalhar. O que visto pelas outras pessoas que participam do convívio social e familiar alavanca o conceito sobre a empresa e na hora em que lembrar de uma de boa referência é dela que todos lembram.

Acerca da necessidade de um profissional de comunicação Frank M. Corrado afirma que as escolas de Administração de Empresas não ensinam os gerentes

(nesse caso incluem-se principalmente os gerentes ou proprietários de pequenas empresas) a pensar em termos estratégicos que possam ir além do simples negócio. Segundo ele, os gerentes aprendem a fazer perguntas como: a que negócio devemos nos dedicar para obter melhor taxa de retorno? No entanto, precisam saber fazer perguntas como: devemos mudar o comportamento gerencial para conseguir que nossos empregados agreguem valor? Isso mostra que, enquanto essa mudança na visão dos gerentes não acontece e mesmo que aconteça, a presença de um comunicador será fundamental para pensar em estratégias com o público interno e botá-las em prática.

Quanto à segunda hipótese que é a possibilidade dos micro e pequenos empresários avaliarem o serviço do profissional de comunicação muito alto, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) mostra que em média o valor pago a um profissional em início de carreira é R\$1.250,00.

Alguns empresários acreditam que o valor é elevado, principalmente quando pensam em mensalidades neste valor. Mas hoje o mercado de comunicação exige mais do profissional, e quando ele é contratado não cuida apenas da comunicação interna. O comunicador com visão global se preocupará com todos os outros aspectos da comunicação organizacional (missão, objetivos da empresa, cultura interna, posicionamento no mercado e estratégias para aumentar lucro e reduzir custos), além de é claro cuidar do público interno.

Isto quer dizer que, quando há a percepção de falha na comunicação interna por parte do micro e pequeno empresário e se inicia a busca por um profissional para solucionar, o que ele encontrará no mercado são profissionais multimídia, que sabem lidar também com a comunicação interna, mas acima de tudo têm visão geral e sabem criar estratégia para todas as áreas da empresa.

Kunsch afirma que isoladamente, os serviços de comunicação interna, assessoria de imprensa ou marketing, são inválidos ou até funcionam inicialmente, porém mais à frente fracassam. Segundo ela, o comunicador ou as agências de comunicação inteligentes promovem a união de todas essas técnicas numa só estratégia com o intuito de melhor trabalhar a comunicação da organização.

No entanto, ao pensar em profissional de comunicação deve-se levar em conta que trata-se de um serviço maior do que assessoria de imprensa ou comunicação interna. Ao contratar um comunicador, o empresário adquire um serviço de alguém que olha a empresa com outros olhos e a transforma da forma que o cliente pede e quer, respeitando cultura interna e o objetivo da empresa. Ou seja, paga-se o valor de um serviço para um profissional que exerce diversos tipos de serviços dentro da organização (assessor de imprensa, estrategista, coordenador de equipe interna e outros).

Para a assessora de comunicação Fabiana Araújo, o trabalho de comunicação feito em uma empresa é de médio a longo prazo, isso precisa ser entendido pelo empresário. Ou seja, o empresário precisa saber que em um mês ou dois meses o trabalho de comunicação interna muito bem feito pode ser inútil se não houver um bom trabalho com a imagem externa da empresa.

A cerca da comunicação interna enquanto parte da comunicação integrada isolada Fabiana afirma:

É possível trabalhar um público interno e fazer com que o retorno do cliente seja bom, no entanto é muito difícil mensurar esse retorno se a comunicação externa é falha. É infinitamente mais vantajoso o empresário arcar com o valor de uma assessoria de comunicação, que trabalha(a médio longo prazo) todas as áreas da empresa, incluindo público interno e externo, do que contratar a consultoria que cobra valores elevados e não acompanha a implementação.

De acordo com as idéias de Fabiana, trabalhar o público interno é fundamental para uma empresa e precisa ser visto como investimento.

Por muitas vezes, a forma que um funcionário se porta, se veste e até mesmo dá bom dia interfere no modo com o cliente vê a empresa. No entanto muitos empresários não se dão conta desse fator e em horas de crises eliminam as verbas voltada para a comunicação. Se os empresários soubessem qual é o papel e do retorno da comunicação, jamais a deixaria em segundo plano.

3 ANÁLISE DOS DADOS

3.1 PESQUISA COM EMPRESÁRIOS

A pesquisa de campo foi estruturada por intermédio de questionários semi-abertos com o objetivo de compreender a representação dos trabalhadores e proprietários de dois mini-mercados acerca da comunicação interna e sua relevância para o desempenho da empresa. As entrevistas foram realizadas com dois proprietários de pequenas empresas, e com um funcionário de cada empresa, sendo que do supermercado A, a entrevistada foi uma operadora de caixa, e do supermercado B um açougueiro. Com todos os entrevistados, a pesquisa foi feita em horário comercial e com aprovação dos proprietários.

Trata-se de uma pesquisa que apresenta dados da realidade compartilhada por muitos empresários ou pelo menos boa parte das pequenas empresas que hoje constituem 99% das empresas brasileiras, 20% do PIB do Brasil. O comércio varejista (neste caso mini-mercados) foi escolhido justamente por ser um ramo que trabalha diretamente com produtos de primeira necessidade e movimentam a economia brasileira em grande escala, como já citado no capítulo anterior.

Com intuito de realizar uma pesquisa que apresentasse a realidade de uma pequena empresa na atualidade, foi decidido que, além de entrevistar os empresários, seria necessário, também, coletar informações com os funcionários. O interesse em questionar também os funcionários é saber de ambas as partes (gerência e funcionários) quais têm sido as estratégias que colaboram para a comunicação empresarial, focando na interna.

Os dados da pesquisa foram colhidos e avaliados de acordo com as bibliografias que direcionaram esta monografia, e neste capítulo eles serão analisados.

O primeiro mercado entrevistado chamaremos de "Supermercado A" e localiza-se no Setor Sul da cidade satélite do Distrito Federal, Gama. A cidade possui aproximadamente 112 mil habitantes, cerca de 5,4% do total de habitantes do DF. Sua renda Per Capita Mensal corresponde a 1,6, sendo que a maior parte da

população local, 26,8%, recebem entre 2 e 5 salários mínimos. No entanto conta com 2 super e 2 hipermercados que acabam por se tornar concorrentes do inúmeros pequenos estabelecimentos.

O "Supermercado A" tem faturamento bruto mensal em torno de R\$100.00,00 (cem mil reais), e o trabalho é realizado por cinco funcionários, sendo dois caixas, um açougueiro, um repositor de mercadorias e um motorista.

Quando questionado sobre a assessoria de comunicação, o proprietário do Supermercado A diz conhecer e afirma que empresas de pequeno porte não precisam de serviço de comunicação. Segundo ele, o dono tem todos os caminhos para desenvolver esta função.

Em embate a esta resposta o estudioso Frank. M. Corrado faz crítica às Escolas de Administração de Empresas e diz que elas não ensinam os gerentes a pensar em termos estratégicos que possam ir além do simples negócio. Subentende-se então que não é impossível um administrador saber cuidar de comunicação, no entanto as chances de isso acontecer são baixas, já que não é algo aguçado dentro das Escolas de Administração de Empresas.

Segundo o proprietário do Supermercado, o posicionamento em relação aos concorrentes funciona como um espelho. Ou seja, ele tenta copiar as atualizações das grandes empresas, no entanto adequa os produtos ao seu porte.

A cópia de modelos tem pontos positivos e negativos, e exige muito cuidado. Como já citado no capítulo anterior, a cópia de modelos desconectados de nossas verdades interiores, na tentativa de construir a própria marca é como resolver um problema e errar em vários outros. No caso do Supermercado A, a cópia de modelos tem sido feita de forma parcialmente correta. Isso porque existe a busca por estar atualizado, como os grandes, porém essa cópia de modelos é feita somente em relação aos produtos. Seria importante da parte do micro e pequeno empresário copiar também a forma com que as grandes empresas orientam e motivam seus funcionários (Comunicação Interna).

Mas o ponto interessante, que torna a cópia dos modelos, feita pelo supermercado, em parte correta é o fato de se preocupar com o público consumidor

dos seus produtos. Ou seja, o pequeno empresário freqüenta grandes estabelecimentos comerciais, observa produtos que vendem bem e despertam a atenção do cliente, e então insere dentro de sua empresa produtos do mesmo segmento, entretanto com valores relativamente mais baixo e qualidade semelhante, que se adequem ao seu público do Gama. Segundo o proprietário, os modelos copiados, se adequam ao porte do supermercado.

De acordo com o que foi apresentado no capítulo 1 a comunicação interna precisa ser feita com base em ações que estão em duas esferas: a emocional e a racional. A emocional se encarrega por motivar, integrar e criar climas favoráveis, e a racional foca em impulsionar vendas, meta principal, direcionar ações e outros. No entanto, o empresário (do Supermercado A) diz não treinar seus funcionários, somente orientar, e quando há elogios a fazer, só se partir do cliente para o funcionário. Ou seja, estas ações vão ao oposto do que foi proposto por Torquato.

Ainda quanto à preparação da equipe, o empresário diz que as orientações são básicas como: atendimento ao público, interesse em aprender as suas e outras funções e etc. E diz que reuniões só quando necessário e existe atrito entre funcionários.

Como quase todos os estabelecimentos comerciais, segundo o proprietário do Supermercado A na maioria das vezes o cliente tem razão, no entanto, para respeitar o trabalho do funcionário, quando o cliente está errado e o colaborador tem razão.

Para finalizar e entender o que o Torquato entende por um trabalho apenas com orientações, sem um trabalho que harmoniza o racional e emocional, que leva em conta o motivacional, basta analisar um trecho já citado no primeiro capítulo:

Para todos esses objetivos serem traçados, e embasar os projetos de comunicação, é preciso seguir linhas de mensagens e valores da psicologia organizacional. Ou seja, trabalhar com linguagens que deixe claro a força pessoal e coletiva para um bom resultado. Um exemplo disso é trabalhar as campanhas com alguns conceitos como: Você trabalhou muito bem; você conseguiu; mas você pode conseguir muito mais.

Na pesquisa feita com o Supermercado A, os dados colhidos mostraram que as informações circulam basicamente de forma vertical, da gerência para os

subordinados, tudo isso sem tocar em um ponto de extrema importância: a motivação para o profissional. Em momento algum da entrevista, o empresário citou sobre a motivação e cuidados para aumentar a produção do funcionário.

O segundo micro empresário entrevistado será chamado de "Supermercado B", que se localiza no Setor Leste do Gama. Com 5 funcionários, o mercado tem faturamento bruto mensal de em média R\$ 50.00,00 (cinquenta mil reais).

Ao contrário do primeiro empresário, este não tem conhecimento do que é uma assessoria de comunicação e nem qual seria a sua função.

No entanto diz se posicionar no mercado em relação aos concorrentes de forma tranqüila. Afirma ainda que as promoções são feitas, por meio de entrega de panfletos, com base nos custos dos produtos e da venda da concorrência.

De acordo com o empresário, os quesitos para preencher a vaga no mercado, são simples: possuir boas referências, morar próximo ao local de trabalho, ter boa aparência e disposição para trabalhar. Não sabe dizer se é necessário levar em conta a missão da empresa na busca do perfil ideal do funcionário, no entanto após contratado, o funcionário do "Supermercado B", precisa atender com presteza a clientela e ser pontual.

Segundo o proprietário, as reuniões são feitas a cada três meses com intuito de sanar pendências e estabelecer novas metas.

Somente se fizerem Jus é o que dono do mercado diz quando o assunto é elogio aos funcionários. Para ele, só é chamada atenção do funcionário quando não exercem corretamente suas respectivas funções, mas deixa claro que para ele a importância de orientar os funcionários e se não for feita pode interferir no andamento do estabelecimento.

Segundo John I. Daniels e Dr. Crolinr Daniels (1996), uma das responsabilidades-chave do gerente global é demonstrar que o comportamento global é valorizado pela empresa. A recompensa sistemática de boas idéias, independentemente de onde elas surjam, a valorização dos esforços colaborativos e de parcerias para ampliar as fronteiras de conhecimento da empresa e a possibilidade de acesso aos postos mais altos nas operações dadas a funcionários

oriundos de várias culturas são exemplos de algumas maneiras pelas quais a empresa global pode demonstrar um comprometimento com seus objetivos globais.

Com base nisso, é possível avaliar que o segundo empresário, que não está antenado com o mercado e não sabe que a comunicação empresarial é um serviço usado há anos para reduzir custos e elevar lucros por meio da comunicação.

O gerente global, precisa cuidar do seu negócio de modo global e saber o porquê das coisas acontecerem e existirem. Isto quer dizer que, quando o arroz alavancou nos preços é por que algo aconteceu na economia. Para exemplificar isto e transportar o foco para a comunicação interna, basta entender que o motivo das compras crescerem e da empresa evoluir, está diretamente ligado com o público interno, que tem se tem maior treinamento e motivação, tem maior conhecimento e vontade de trabalhar, e por consequência tem maior produção, que aumenta os lucros.

O empresário, não só precisa, mas necessita da comunicação, assim como afirma Pinto: “a comunicação é um diferencial que aumenta exponencialmente a competitividade da empresa” (1994, p. 45). Ou seja, quanto maior a eficácia do trabalho de comunicação interna e externa, maior o diferencial da empresa e consequentemente maior a competitividade no mercado.

Como já citado nos capítulos anteriores, todas as empresas buscam diferenciais, preferências no mercado e lucros, e isso não é diferente quando a empresa é de pequeno porte. Muito pelo contrário, micro empresas querem lucros, mas muitas não conhecem o diferencial que elevaria competitividade e alcançaria, dentre outros fatores, retornos gerados pela comunicação.

Para Miguel Angelo Filiage, a comunicação interna, contida no âmbito da comunicação empresarial, ser desenvolvida não é preciso somente criar programas de comunicação, como circulares ou cartazes, mas sim transmutar alguns paradigmas comportamentais para haver fluidez na comunicação, a matéria-prima mais valiosa das empresas.

Baseado nisso, é fácil perceber que a desinformação a cerca da comunicação interna, reduz o diferencial da empresa e por conseguinte lucros.

Quanto à forma de lidar com os funcionários e com a cultura da organização Daniels afirma:

É importante ter uma cultura organizacional que permita a comunicação direta de qualquer pessoa com qualquer outra pessoa na organização, uma cultura que impõe uma verdadeira comunicação e não segue apenas uma cadeia de comando.(1996, p.23)

3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS

Para contrabalançar e não ser uma pesquisa de campo unilateral, questionários foram feitos e entregues à uma mostra de cada um dos dois estabelecimentos comerciais acima citados

O questionário com 12 perguntas foi dividido em tópicos: uma sobre a visão da comunicação sob a perspectiva do funcionário; três sobre a relação entre os funcionários; cinco sobre relação entre funcionários e gerência e três sobre capacitação e treinamento

A primeira entrevistada, funcionária do "Supermercado A", é operadora de caixa e recebe R\$ 600,00 (seiscentos reais), trabalha na empresa há 10 anos e mora a apenas 3 minutos do trabalho.

Na pergunta do primeiro tópico ela diz ter conhecimento a cerca das promoções feitas pelo mercado através do patrão. Já nas do segundo, sobre a relação entre os funcionários, ela diz ser de coleguismo, no entanto não freqüentam os mesmos lugares fora do trabalho. Problemas entre funcionários, de acordo com a entrevista, são resolvidos entre si, porém quando trata-se de um contratempo mais sério, a gerência intervém.

No terceiro tópico, que diz respeito à relação entre o funcionário e a gerência, a entrevistada diz que raramente são feitas reuniões, e a manifestação dos funcionários nelas só ocorrem quando cabe a opinião. Os problemas, para ela, são resolvidos no estabelecimento de duas formas: problemas coletivos faz-se reuniões; problemas individuais, conversas entre em gerência e funcionário. No

entanto, quando existem reivindicações, elas são feitas individualmente ao chefe, que concede ou não.

No quarto e último tópico, referente a ações de capacitação e treinamento, ela é objetiva e diz que nunca fez cursos de capacitação e que para a função que exerce se acha bem orientada pelo patrão.

Como citado por Eduardo Pinto (1994), estamos na "Era do cliente", na qual atender o cliente e às suas expectativas é o lema da excelência empresarial. Ao relacionar esta idéia com os dados colhidos na pesquisa é possível notar que o foco de fato é o bom tratamento ao cliente. O cliente tem razão. No entanto o público interno desta primeira organização tem relação entre si de apenas funcionários e trabalhos individuais. Com objetivo único de trabalhar, sem levar em conta metas e objetivos da empresa. Nota-se isso quando se associa o questionário do patrão e da funcionária, nos quais não mostram objetivos em comum como, por exemplo, metas a serem batidas ou objetivos de se superar. Orientações são feitas e apenas os clientes precisam ser bem tratados. Os funcionários ficam em segundo plano e precisam somente se tratar bem. Não é citado em nenhum questionário a valorização do trabalho em equipe, nem por parte do patrão, nem por parte dos funcionários.

Para atestar isso, Pimenta, nos capítulos anteriores diz o seguinte:

[...] Comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que predispõem (pelo menos que deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma pequena empresa, onde os laços afetivos entre pessoas são tênues ou inexistem, a comunicação tende a ser ainda mais difícil [...] (2002, p.27)

Entende-se então que se o relacionamento, por ser uma pequena empresa, são por natureza mais difíceis, mais duro será então caso não haja um trabalho de comunicação entre os funcionários.

O segundo entrevistado é do segundo "Supermercado B", é açougueiro, trabalha na empresa há dois anos e mora no Gama há dez minutos do trabalho.

Na pergunta do primeiro tópico o entrevistado diz conhecer as promoções através do chefe. Nas do segundo, ele diz que a relação entre os funcionários é boa,

não costumam sair juntos, e quando há problemas entre si, tudo é resolvido sem passar para gerência. A cerca da relação entre funcionários e gerência, terceiro tópico, ele informa que de seis em seis meses há reunião e os funcionários conversam sobre qualquer assunto. Por fim, deixa claro que reivindicações e problemas entre funcionários e clientes são resolvidos com a gerência.

O fator principal notado nas duas entrevistas com os funcionários é a hierarquia imposta em ambas as empresas.

A análise feita, mostra que as reivindicações, que podem ser fatores que estão colaborando para cair o rendimento do funcionário, deveria ser analisada pelo empresário. No entanto as respostas das entrevistas mostram que quando existem reivindicações, elas são feitas individualmente e concedidas ou não pelo superior.

É nesta hora que o papel do profissional de comunicação é imprescindível, pois ele criará mecanismos para sondar do funcionário quais são as reivindicações, no que elas estão interferindo e o que pode ser feito para isto ser sanado e o rendimento do colaborador crescer.

O que se vê nas entrevistas são imposições e uma hierarquia que faça uma comunicação. Para os micro-pequenos empresários, a comunicação está relacionada apenas à liberdade de conversar, no entanto esquecem ou não sabem que o rendimento do funcionário precisa de muito mais para crescer. Ele não sabe, por exemplo, que com apenas uma caixa de sugestões dentro da empresa, seria possível sondar qual a atual necessidade do profissional e o que motivaria a todos para realizar um bom trabalho dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi, através, do olhar teórico, reconhecer a importância da Comunicação Interna.

Por meio da captação de dados com pequenos empresários, que na verdade são apenas uma amostra da grande imensidão de outros, foi possível perceber que aos poucos a Comunicação tem entrado no meio empresarial.

Mesmo que pratiquem a comunicação de forma errada ou até desconhecem sua função, como é o caso do nosso segundo entrevistado, o empresário do contexto atual, seja ele proprietário de um grande ou pequeno negócio, muito vagarosamente tem visto que a comunicação pode ser um importante instrumento na construção de uma marca, crescimento de uma empresa ou consolidação no mercado.

Do trabalho de campo foi possível retirar informações que deixaram claro a noção do empresário acerca da Comunicação. E eles de fato pensam que por ser uma pequena empresa não necessitam do auxílio de um profissional de comunicação.

Reconhecem que a comunicação externa, feita por meio de propagandas, eleva consideravelmente os lucros, no entanto não enxergam que o público interno é o mais importante, pois é quem vai tratar bem o cliente e garantir a fidelidade dele. Com objetivo de ganhar o cliente e mantê-lo os micro - pequenos empresários utilizam a hierarquia absoluta para impor bons tratamentos ao público externo.

Trata-se de um contexto no qual a comunicação é imposta e não trabalhada. Ou seja, a comunicação flui apenas verticalmente, do patrão, que é quem manda, para os funcionários, subordinados.

Reivindicações são vistas, por muitas vezes, de acordo com constatado na pesquisa, como favores, pois quem decide se é possível ceder ou não é o patrão.

E, na verdade, estas reivindicações precisariam ser consideradas como uma forma de motivar o funcionário. Isso quer dizer que, se há reivindicações também

existe a possibilidade, por parte do superior, de refletir sobre ela e analisar, com intuito de saber se esta reclamação é algo que tem realmente incomodado o funcionário e afetado no seu rendimento.

De acordo com Kunsch (2003, p.154), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.

Conclui-se dessa monografia que pequenos empresários economizam quando o assunto é comunicação, no entanto deixam de ganhar com isso.

Se, por um instante, eles enxergassem que a comunicação como um todo é investimento, sentiriam mais tarde o retorno.

O grande mau é que os empresários querem resultado em uma semana. Por meio de publicidade pode ser que ele tenha, mas se não tem um público interno que esteja motivado, bem tratado e com capacitação para atender esta demanda, de nada adianta.

Para os dois empresários entrevistados para realização desta monografia, seria importante a contratação de um profissional, mesmo que por um determinado período, para sondar como anda a Comunicação Interna, e resolver aos poucos todos os problemas citados nesta monografia.

Ao mesmo tempo o profissional de comunicação, trabalharia o público externo, pois o que temos hoje no mercado são profissionais que têm se especializado em comunicação global, gestores de comunicação, que trabalham para a boa fluidez de todas as áreas da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORRADO, Frank M. **A Força da comunicação**. Tradução por Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

CODEPLAN Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central . **Síntese de Informações Sócioeconômicas**. MAIO 2006 Brasília - PAGINAS 32, 39, 41 e 50. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/sites/200/216/00000005.pdf>>

DANIELS, John L. **Visão Global: Criando novos modelos para empresa do futuro**. Tradução por Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.

FILIAGE, Miguel Augusto. O maior Desafio das Empresas: A comunicação Interna. GESTÃO PLUS Nº 11 - NOV/DEZ 1999 - ANO IV - PÁGINAS 20 e 21. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_008.php>

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003

KUNSCH, Margarida Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: A Força das Empresas Volume 2**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

MCKENNA, Colleen. **Como se Comunicar com Sucesso: Técnicas para ter segurança na comunicação**. São Paulo: Market Books, 1999.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas - São Paulo: Editora Alínea, 2002.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a Produtividade: O que você tem a ganhar com a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Quartet Ed., 1994.

SEBRAE-SP. **Guia básico sobre os pequenos negócios no Estado de São Paulo** (organizador Marco Aurélio Bedê). 2ª ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática**. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Tratado de comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO A SER RESPONDIDO PELO RESPONSÁVEL DA PEQUENA EMPRESA

Objetivo

Identificar o posicionamento de pequenos empresários acerca do papel e da função da comunicação interna

Categoria - Perfil da empresa

Ramo

Missão

Faturamento

Número de funcionários

Local - *especificação (número de habitantes, renda mensal per capita, outras características importantes)*

Categoria - conhecimento da assessoria de comunicação

1. Você conhece o que é assessoria de comunicação?
2. Qual seria a função de um assessor de comunicação aqui na sua empresa?
2. Para você seria útil um assessor de comunicação?
3. você já fez alguma campanha de divulgação do seu negócio?
se sim, especifique
se não, por que?

Categoria - estratégias de comunicação interna

1. Como você se posiciona no mercado em relação aos seus concorrentes?

2. Você faz promoções? Baseado em que?
3. Os seus funcionários recebem algum tipo de treinamento?
4. A disposição das mercadorias é pensada por alguém? Quem?

Categoria - seleção da equipe

- Quais são os critérios utilizados por você para contratar um funcionário?
- Qual é o perfil buscado?
- Você leva em consideração a missão da empresa e o perfil do candidato a vaga?
-

Categoria - preparação da equipe

- Quando você contrata um funcionário quais são as orientações que ele recebe?
- Qual é a periodicidade das reuniões com os funcionários? Quais são os motivos que levam a marcar reuniões?
- Quando as reuniões são feitas os funcionários são elogiados? São encorajados positivamente?
- Quais são os motivos que levam você a chamar a atenção de algum funcionário?
- Para você é importante sempre orientar os funcionários? por que?
- Quando existem mudanças na empresa os funcionários são avisados? como?
- Quando há um conflito entre funcionários como ele é resolvido?
- Quando há um conflito entre um funcionário e um cliente como ele é resolvido?

QUESTIONÁRIO A SER RESPONDIDO PELOS FUNCIONÁRIOS

Objetivo

Identificar o posicionamento de empresários acerca do papel e da função da comunicação interna

Categoria - Perfil do funcionário

Função:

Salário:

Tempo de trabalho na empresa:

Cidade onde mora

Tempo entre o trabalho e casa:

I. A visão da comunicação sob a perspectiva do funcionário

1. Você conhece as campanhas de propaganda feitas aqui? Como você toma conhecimento?

II. Relação entre os funcionários

1. Como é a relação entre os funcionários aqui neste supermercado?
2. Vocês costumam sair juntos? São amigos fora daqui?
3. Quando ocorre alguma divergência entre os funcionários como é resolvida? A gerência se envolve?

III. Relação entre funcionários e gerência

1. A gerência faz reunião? De quanto em quanto tempo?

2. Durante a reunião os funcionários costumam falar sobre qualquer assunto?
3. Como são resolvidos os problemas aqui?
4. Quando você tem alguma reivindicação a quem você se dirige? Por quê?
5. Como a gerência resolve problemas entre funcionários e clientes?

IV. Ações de Capacitação e treinamento

1. Você já participou de algum curso ou palestra de capacitação? Quando?
Onde?
2. Você sente falta de alguma orientação? De que tipo?
3. Quem costuma orientar os funcionários aqui?

